

نشریه الکترونیکی مدیریت

مرکز مطالعات معاونت توسعه مدیریت و منابع

دانشگاه علوم پزشکی قزوین



پس از حمد خدا و درود و صلوات بر محمد و آل محمد و با شکرگزاری به درگاه خداوند حکیم، خرسندیم که با حمایت‌های مشتاقانه مسئولان محترم، «نشریه الکترونیکی مدیریت» در پورتال دانشگاه علوم پزشکی قزوین انتشار می‌یابد.

جهان امروز فراتر از اطلاعات، دانش و فناوری، به خرد و حکمت نیاز دارد. در دنیای امروز بیشتر کارها و امور زندگی بشر از طریق سازمان‌ها انجام می‌شود و برای اینکه سازمان‌ها در خدمت رشد و تعالی مادی، روحی و معنوی انسان‌ها و جوامع قرار گیرند و به گسترش عدالت اجتماعی کمک کنند، لازم است که پیامدهای تصمیم‌های سازمانی و آثار آن‌ها در اجتماع و زندگی بشر در قالب تصویر کلان و در طول زمان دیده شود. از این منظر علاوه بر مدیریت منابع فیزیکی سازمان و مدیریت منابع اطلاعات و دانش، مدیریت اخلاقی، معنوی و خرد سازمانی لازم است تا دانش و فناوری، انسان و جامعه را برده خود نکند و این برده‌داری نوین مهار شود. با خرد سازمانی توانایی آینده‌نگری و انجام عمل درست به دست می‌آید. برای دستیابی به خرد سازمانی متناسب با ماهیت منابع سازمان، باید علاوه بر هوش فیزیکی و هوش محاسباتی، از هوش عاطفی و هیجانی، هوش معنوی و تعامل آن‌ها با یکدیگر بهره گرفت. دستیابی به هوشمندی معنوی، اخلاق، عدالت و خرد سازمانی در سایه مکتب انبیاء و آیات خداوند حکیم میسر است و در این راه آیه «و يُزَكِّیْهُمْ وَّیُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ»، سرمشق و به‌طور کلی مکتب فکری اسلام راهگشا است. برای مدیریت خردمندانه و حکیمانه منابع متعدد سازمانی، به روش‌شناسی و روش‌های پژوهشی نو و بدیع نیاز داریم و هدف نشریه الکترونیکی مدیریت این است که با معرفی علم مدیریت تأثیرات آن بر سازمان به بهبود بهره‌وری آن کمک کنیم.

در این شماره به مطالعه سازمان می‌پردازیم و در شماره‌های آتی به مطالعه علم مدیریت رفتار مدیران و تکنیک‌های مدیریتی در سازمان خواهیم پرداخت .

صفحه	فهرست مطالب
۴	سازمان چیست
۵	ساختار سازمان
۶	طرح سازمان چیست
۶	تئوری سازمان چیست
۶	رفتار سازمانی
۷	نگرشهای مختلف دهگانه به سازمانها
۸	دیدگاه چرخه حیات
۱۰	خلاقیت
۱۰	مهم ترین ویژگی ها یک سازمان خلاق
۱۰	ویژگیهای رفتاری سازمان سالم
۱۲	اهداف
۱۲	اهداف سازمانی
۱۳	ویژگی های اهداف سازمانی با کیفیت بالا
۱۳	هدف از ایجاد سازمان



سازمان چیست؟

*** سازمان مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام است و دارای مرزها و حدودی است که آن را از محیط خود جدا می‌سازد.

*** سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می‌کنند.

از تعاریف بالا مشخص میشود که نقاط مشترک همه سازمان ها این است:

سازمان هنگامی پدید می‌آید که افرادی باشند که

۱ - هدف مشترکی داشته باشند.

۲ - بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

۳ - مایل باشند که برای نیل به هدف همکاری نمایند.

بنابراین هدف یا فعالیتی که تحقق آن خارج از توان فردی و مستلزم همکاری افراد انسانی باشد نیاز به سازمان را به وجود می‌آورد.

یک سازمان، مرزهای نسبتاً مشخصی دارد. این مرزها به مرور زمان می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما به هر حال باید مرزهایی وجود داشته باشد تا بتوان اعضاء سازمان را از غیر اعضا باز شناخت. تشخیص چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی و یا غیر رسمی بین اعضاء و سازمان صورت می‌گیرد.

ساختار سازمان

تعریف ارائه شده از سازمان، لزوم هماهنگی رسمی الگوهای تعاملی اعضای سازمان را مشخص نمود. ساختار سازمانی تصریح می‌کند وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش بدهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی که باید رعایت شوند کدامند؟

ساختار (Structure) را به عنوان یکی از اجزاء سازمان که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می‌کنیم.

«پیچیدگی» حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. همچنین به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره کرده و حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند را نیز تصریح می‌کند. البته پیچیدگی یک اصطلاح نسبی است.

حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است "**رسمیت**" نام دارد.

تمرکز به جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد.



طرح سازمان چیست؟

طرح سازمان که بر جنبه مدیریت تئوری سازمان تأکید دارد به نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می کند.

تئوری سازمان چیست؟

تئوری سازمان رشته ای که ساخت و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می دهد هم چنین به جنبه تشریحی و تجزیه این رشته می پردازد یعنی اینکه سازمانها واقعا چگونه ساختارمند می شوند و نیز چگونه می توان سازمانها را طوری بنا نمود که اثربخشی آنها افزایش یابد تئوری سازمان دیدگاهی کلان نسبت به مسائل سازمانی دارد و واحد تجزیه و تحلیل آن سازمان یا واحدهای فرعی سازمان هستند . تئوری سازمان به رفتار سازمانها متمرکز بوده و تعریفی کلی از اثربخشی سازمان را ارائه می دهد و نیز نه تنها به عملکرد کارکنان و نگرشهای آنها توجه دارد بلکه با توانایی کلی برای تطبیق خود با شرایط و تحقق اهدافش سروکار دارد.

رفتار سازمانی

رفتار سازمانی دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و به افراد و گروههای کوچک تأکید دارد. به رفتار درون سازمانها ، عملکرد افراد ، کارکنان و متغیرهای نگرشی نظیر بهره وری کارکنان ، غیبت درکار ، جابه جای در کار و رضامندی شغلی بیشتر متمرکز است. موضوعات رفتار فردی که در رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می گیرند عبارتند از : ادراک ارزشها ، یادگیری، انگیزش و شخصیت است. موضوعات رفتار گروهی که رفتار سازمانی برآن تأکید می ورزد عبارتند از : نقشها، موقعیت افراد در سازمان ، رهبری ، قدرت ، ارتباطات و تعارض .



نگرهای مختلف دهگانه به سازمانها

۱- پدیده های عقلانی که اهدافی را دنبال می کنند: تشریح رفتار اعضا به عنوان پیگیری یا تعقیب اهداف مد نظر است

۲- ائتلاف ذی نفعان قدرتمند: سازمانها متشکل از گروههای پیرو منافع شخصی خود با تاثیر به توزیع منابع در سازمان

۳- سیستم های باز : لازمه بقای سازمانها اتکای به محیط می باشد

۴- نظامهای تولید کننده معنا ساز : سازمانها به عنوان پدیده های مصنوعی با اهداف بلند مدت نمادین و قابل حصول توسط مدیریت در نظر گرفته شده اند .

۵- سیستم های بهم پیوسته منعطف: سازمانها به عنوان واحدهای نسبتا مستقل با اهداف مشابه و متضاد.

۶- سیستم های سیاسی : سازمانها مرکب از جناحهای قدرتمند با کنترل بر فرایند تصمیم گیری به منظور افزایش منافع خود تعریف شده اید.

۷- ابزار تسلط یا حاکمیت : محدود کردن اعضا در قالبهای شغلی و نیز محدودیت در تعامل با دیگر افراد و نیز تعیین رئیسی با اختیار صدور دستور.

۸- واحدهای پردازش اطلاعات : تحصیل تصمیم گیری در سلسله مراتب ساختاری از طریق تفسیر و ارزیابی محیط و هماهنگی فعالیتهای از طریق پردازش اطلاعات.

۹- زندان روح : ایجاد موانع مصنوعی به منظور محدودیتهای انتخابهای افراد از طریق تدوین شرح شغل و ایجاد دوایر و بخشها و نیز تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیر قابل قبول.

۱۰- قرار دادهای اجتماعی : سازمانها مرکب از توافقی های غیر مکتوب برای الزام اعضا به بروز رفتارهای مورد نظر سازمان از طریق پرداخت حق الزحمه .

دید گاه چرخه حیات

تعریف : چرخه حیات یعنی الگوی تغییر قابل پیش بینی . عبارت دیگر سازمانها با طی مراحل از الگویی سازگار و منطقی تبعیت می کند و گذر از یک مرحله به مراحل دیگر به جای تصادفی بودن قابل پیش بینی است.

مراحل : مراحل پنجگانه چرخه حیات سازمانها عبارتند از:

۱- مرحله کارآفرینی :

این مرحله مترادف با مرحله شکل گیری در چرخه حیات محصول است . ویژگیهای مرحله کارآفرینی عبارتند از : سازمانی نوپا با اهدافی مبهم ، خلاقیت بالا و اینکه کسب و نگهداری عرضه ثابتی از منابع لازمه ورود به مرحله بعدی می باشد.

۲- مرحله شکل گیری اولیه :

تداوم خلاقیت مرحله قبلی ولی با این تفاوت که رسالت سازمان روشن است. از دیگر ویژگیهای این مرحله : ارتباطات و ساختار درونی سازمان بصورت غیر رسمی ، صرف ساعات طولانی از سوی اعضا برای سازمان و نیز تعهد بالا نسبت به سازمان می باشد.

۳- مرحله رسمیت و کنترل :

در این مرحله ساختار سازمان تثبیت شده و با تحمیل قوانین رسمی و رویه ها به سازمان با تاکید بر کارایی و ثبات سازمانها به طور رسمی شکل می گیرد. تصمیم گیرندگان در پست های ارشد اجرایی صاحب اختیار شده و با قدرتی که دارا هستند سازمان را اداره و حفظ می کنند .

۴- مرحله پیچیده شدن ساختار :

ویژگیهای مرحله چهارم عبارتند از : تنوع محصولات و خدمات سازمانها ، جستجوی فرصتهای رشد ، پیچیده تر شدن و دقیق تر شدن ساختار سازمان و تصمیم گیری به شکل عدم تمرکز.

۵- افول :

ویژگیهای مرحله افول عبارتند از : جابه جایی کارکنان ، رهبران جدید در سازمان برای نجات سازمان ، تمرکز تصمیم گیری در رهبری جدید و هم چنین سازمان به علت رقابت و کساد بازار به جستجوی یافتن تقاضا برای کالاها و خدمات منسوخ

شده خود بر می آید. در آخر درباره چرخه حیات سازمانها می توان گفت : ضرورت ندارد همه سازمانها از این پنج مرحله عبور کنند و هیچ سازمانی نمی تواند تا ابد دوام داشته باشد اما برخی دیگر مدت زیادی دوام می آورند .



تحولات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و اطلاعات و به طور کلی ارزشها و معیارها، بسیاری از سازمانهای موفق جهان را بر آن داشته است تا اهداف، گرایش و علایق خود را در جهت به کارگیری خلاقیت و نوآوری هدایت کنند. سازمانها و شرکتها در برهه ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله «عصر دانش و اطلاعات» «عصر فراصنعتی» «عصر جامعه اطلاعاتی» «عصر جوامع موقت» «عصر سرعت» و بالاخره «عصر خلاقیت و نوآوری» مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونیهای ژرف جهانی آماده می سازند. سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فرارفته، به گونه ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمانها پذیرفته شده است..افزایش خلاقیت در سازمانها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد.

Creativity خلاقیت

خلاقیت به صورتهای متعدد، تعریف شده که هر یک به نوعی روشنگر بعدی از فرایند مهم خلاقیت است. از جمله تعاریف: ((خلاقیت عبارت است از فعالیت ذهن در موقعیتهای مربوط به طرح مسأله و حل آن که نوآوری های هنری یا فنی، حاصل آن است)) ((خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست)) ((توانایی به ضابطه درآوردن ترکیبهای جدید حاصل از دو مفهوم یا بیشتر که قبلاً در ذهن وجود داشته است)) از مجموع تعاریف مختلف می توان به تعریفی ساده و جامع رسید: «خلاقیت عبارت است از بکارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید».

مهم ترین ویژگی ها یک سازمان خلاق به شرح زیر است :

رقابت کامل و فشرده ، فرهنگ خوب و پویا ، دسترسی به مدیران ، احترام به افراد، ارائه خدمات عمومی، کار گروهی، گردش شغلی، امنیت شغلی، استقبال مدیران از عامل تغییر و تحول

ویژگیهای رفتاری سازمان سالم

در مفهوم یک سازمان سالم می توان تمامی ویژگیهای منحصر بفردی که از یک سازمان ایده آل در نظر می باشد را جستجو کرد . جایگاه رفتارهای شغلی در چنین سازمانی بسیار حائز اهمیت است . سازمانی که در آن جو سلامت اداری رایج است ویژگیهای رفتاری خاصی را منعکس می کند. ساعتچی براساس ویژگیهایی که مایلز بنیس سرجیووانی پارسونز برای سازمانهای سالم قائلند ویژگیهای سازمان سالم را به شرح زیر بیان می کند:



۱- کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق می کنند وعلاقمند به اعلام نظرات خود درمورد مشکل هستند زیرا نسبت به حل آنها باخوش بینی اقدام می شود.

۲-تشریک مساعی به صورت آزاد وداوطلبانه صورت می گیرد .کارکنان آماده برای کمک وهمکاری سازنده درجهت نیل به اهداف هستند ودراین راستا تلاش زیادی می کنند.

۳-هرگاه بحرانی موسسه را تهدید کند برای رفع آن با یکدیگر متحد شده وخود را موظف به رفع بحران می دانند.

۴-کارکنان یکدیگر رابه عنوان یک فرد مستعد وتوانا برای یادگیری وتوسعه می بینند.

۵-انتقاد گروهی درارتباط باپیشرفت کاربه طور عادی انجام می گیرد صداقت دررفتار کاملاً مشهود است وکارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام وتعلق دارند وخود را تنها حس نمی کنند.

۶-کارکنان کاملاً متحرک هستند براساس انتخاب وعلاقه درفعالیتها مشارکت می کنند وحضور درموسسه برایشان مهم ولذت بخش است.

درسازمانهای سالم دیدگاه کارکنان به اجرای وظایف شغلی خود تنها یک نگرش بوروکراتیک نسبت به کار نمی باشد بلکه کارکنان وظایف ومسئولیتهای خود رافراتر ازساختار وسلسله مراتب سازمان می پندارند.وجود چنین خصیصه ای موجب می گردد تا کارکنان دیگرپاداشها ومزایای مادی راملاکی برای توسعه خود نپندارند بلکه اجرای وظایف شغلی راراهی برای توسعه فردی وسازمانی درنظرگیرند.توجه اصلی کارکنان درسازمانهای سالم رشد سازمان بوده ولذا درپرتو چنین تفکری از

حضور در سازمان و اجرای وظایف خود لذت می برند . لذا برای اجرای وظایف شغلی خود حتی در سطحی که شاید فراتر از حد وظایف تعریف شده برای آنها باشد نیز بدون هرگونه انتظاری برای پاداش پیش می روند.

کارکنانی که بعنوان شهروند خوب سازمانی شناخته می شوند رفتارهایی همچون رفتارهای زیر را از خود بروز می دهند:

عبارات سازنده در خصوص سازمان و گروههای سازمانی، اجتناب از تعارض غیر ضروری، کمک به دیگران در گروههای سازمانی، داوطلب انجام فعالیتهای بیشتر، جدیت در احترام به قوانین و مقررات سازمانی، رفتار مودبانه و با وقار در مواجهه با مزاحمتها و سوء استفاده ها و همچنین شرایط کاری سخت و طاقت فرسا.

با بررسی ویژگیهای رفتاری سازمان سالم با خصوصیات رفتار شهروندی اشتراکات بسیاری مشاهده می شود به بیان دیگر رفتار شهروندی در حقیقت همان رفتاری است که از کارکنان یک سازمان سالم انتظار می رود. در حقیقت با توسعه شاخصه های رفتاری در سازمان و گرایش هرچه بیشتر سازمان به سمت سلامت اداری الگوهای رفتاری که از کارکنان مشاهده می شود همان خصوصیتی است که برای رفتار شهروندی تعریف شده است.

اهداف "Objectives"

یکی از شاخص های قضاوت و شناخت انسان ها، بررسی اهداف و خواسته های آنان است. اهداف نمادهایی هستند که بیانگر مرتبه و درجه ی تکامل افراد است. لذت بخش ترین تجربه بشر در زندگی، دستیابی به اهداف مورد توجه وی و در نهایت کسب موفقیت در زمان معین است.

اهداف سازمانی

هدف (Target) سازمانی، هدفی است که سازمان تلاش های خود را به سمت آن هدایت می نماید. درباره ی این که به منظور اشاره به اهداف سازمان دقیقاً از چه واژه هایی باید استفاده شود، اختلاف نظر وجود دارد. بعضی از نظریه پردازان مدیریت درباره ی این موضوع چنین خاطرنشان می کنند که واژه ی **اهداف (Objective)** باید به کار برده شود. بعضی دیگر از اهداف **(Objectives)** یا مقاصد **(Goals)** را پیش نهاد می کنند.

ویژگی‌های اهداف سازمانی با کیفیت بالا

اهداف سازمانی به نوعی در تمام سازمان‌های مدرن وجود دارد. کیفیت اهداف تا حد زیادی مشخص‌کننده‌ی آن است که این اهداف در عمل چقدر مفیدند. دستورالعمل‌ها با گذشت زمان توسعه می‌یابند، تا مدیران را در توسعه‌ی اهداف سازمانی با کیفیت بالا یاری دهند. هدفی را که بر می‌گزینید باید دارای **۵ ویژگی** باشد. در صورتی که اولین حرف هر یک از کلمات این پنج ویژگی اهداف را با هم ترکیب کنیم به کلمه‌ی **SMART** به معنی هوشمند می‌رسیم.

مدیران باید اهداف سازمانی‌ای را توسعه دهند که ویژه (**Specific**) قابل اندازه‌گیری (**Measurable**) دست‌یافتنی (**Achievable**) واقع بینانه (**Realistic**) زمان بندی (**Timely**) باشند.

هدف از ایجاد سازمان

هدف از ایجاد سازمان خدمت رسانی به مردم می‌باشد اما سازمانهای امروزی آنچنان در گیر بروکراسی زائد اداری شده اند که در واقعیت چیز غیر از این می باشد و به نوعی مردم در خدمت سازمان هستند .